



ERP

Artikel udgivet i ERP

Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk online og/eller på print, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100 % opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

Børsen Ledelseshåndbøger, 2012

BØRSEN.
LEDELSESHÅNDBØGER

4.7.

SAP Advanced Delivery Management

SAP's nye leveringskoncept muliggør innovation, værdi og effektivitet

Nicolás Steib | Senior Vice President, Global Head of Services Delivery |
SAP | nicolas.steib@sap.com

Ann Rosenberg | Strategy and Transformation Director |
SAP Services Delivery | ann.rosenberg@sap.com

Hannah Pong | Consulting Manager Customer LOB Services |
SAP America, Inc. | hannah.pong@sap.com

1. Introduktion ved redaktøren

Bedre gevinstrealisering ved kortere ERP-implementeringer: Det nye sort...

Denne artikel er kommet til verden i et samarbejde mellem Ann Rosenberg fra SAP og Martin J. Ernst fra 1stroke. Artiklen fra SAP er udgivet af SAPinsider, hvor den er udkommet i juli 2012 "July issue of SAPinsider (<http://sapinsider.wispubs.com>)" og oversat til dansk. SAP giver en rigtig god oversigt og beskrivelse af de elementer der indgår i det nye implementeringskoncept, SAP Advanced Delivery Management.

Efter gennemgangen og argumentationen fra SAP, om de store fordele der er ved at anvende det nye koncept, har Martin J. Ernst behandlet de positive effekter af at forkorte og simplificere implementeringsprojekter. Det ses ud fra en kontekst af business case- og realisering af gevinster. En spændende artikel.

Jan Henriksen, redaktør

2. SAP Advanced Delivery Management

Der hersker ingen tvivl om, at teknologien er i konstant udvikling, markeder udvikler sig hele tiden, og konkurrencen intensiveres uafbrudt. Softwareudviklere står hele tiden over for at skulle udbyde konkurrencedygtige og relevante produkter og relevant support i topkvalitet, som ikke blot skal hjælpe virksomheder med at holde trit med de konstante forandringer, men som også skal sætte dem i stand til at trives og overgå sig selv. Det er en svær rolle – én som SAP har påtaget sig i over 40 år.

*I forsættelsen til denne tradition med at hjælpe kunderne med at indføre innovative teknologier hurtigere og implementere software mere effektivt har SAP skabt et moderne prisbilligt leveringskoncept: **SAP Advanced Delivery Management**.*

2.1. Et revolutionerende leveringskoncept

I modsætning til et traditionelt “build-to-order”-leveringskoncept forbedrer og udvikler SAP Advanced Delivery Management den eksisterende filosofi bag SAP Rapid Deployment-løsningerne, så kunderne kan opnå hurtigere time-to-value. SAP Advanced Delivery Management er baseret på et “assemble-to-order”-implementeringskoncept, som indeholder en samlingsmetodik, der er baseret på ASAP-metoden, præpakket implementeringskomponenter og Lean-implementeringsteknologi, der understøttes af SAP Solution Manager.

SAP Advanced Delivery Management tilbyder en tretrinnet implementeringsstruktur – onsite, near-shore og offshore – som sikrer den bedste ressource tilgængelighed, uanset hvor man befinder sig på kloden. For kunderne betyder dette optimerede projektkomkostninger som er understøttet af et mix af både onsite og virtuelt levering som tilbydes via en bæredygtig samarbejdsplatform mellem kunden og SAP.

Det nye koncept benytter følgende leveringsmodeller, som er baseret på kundens projekt scope og implementeringsscenarie:

- **Ekspertbaseret.** Benyttes denne model, vil en yderst kompetent konsulent inden for services, såsom Quality Assurance Review Session eller Expertise on Demand Service, blive sat på for at fastlægge de specifikke behov i det enkeltstående projekt.

- **Designbaseret.** Med denne model udarbejdes et detaljeret business blueprint, der definerer kravene og fastlægger de kommende forretningsprocesser og implementeringsløsninger. Denne model benytter derefter forskellige skræddersyede services ”productized services” som acceleratorer for at levere løsningerne gennem en kombination af onsite og remote ressourcer.
- **Assemble-to-order.** I denne model kombineres SAP Rapid Deployment-løsninger med andre services for at opfylde definerede funktionsbehov. Der vil blive benyttet standardskabeloner, såsom klar-til-brug business blueprints og testcases, prækonfigurerede best-practice-processer og anden støttedokumentation for at minimere den tid og det arbejde, der skal bruges på implementering af projektet.
- **Industrialiseret.** Denne model udfører individuelt sammensatte services med fast scope og fast pris, såsom SAP Rapid Deployment-løsninger, Technical Upgrade Services og SAP Business ByDesign implementeringer. Remote levering er det fremherskende i denne model.

Som det fremgår af tabel 1, benyttes forskellige levering/implementeringssmodeller og en blanding af leveringsressourcer selv hos den samme kunde på grund af forskellige implementeringsscenarie og forskelligt project scopes. Det er denne fleksibilitet, som gør, at SAP Advanced Delivery Management kan tilbyde sine kunder endnu flere konkrete fordele:

- **Minimeret implementeringstid og arbejde.** I stedet for at skabe fra bunden er SAP Advanced Delivery Management skalérbart, via foruddefinerede servicemoduler og -komponenter såsom standard acceleratorer som genbruges (se tabel 2). Implementeringstiden kan reduceres yderligere ved brug af SAP’s cloud-based quick start for rapid-deployment løsninger, så man hurtigt kan komme i gang med projektet. SAP’s cloud-based quick start for rapid-deployment løsninger blev med stor succes lanceret ved SAPHIRE NOW i Orlando (afsnittet ”Speed Is the Biggest Advantage” på næste side gengiver en kundes oplevelse). Det er et af de første beviser på konceptet SAP Next-Generation

Services' Service Incubation til brug for introduktion af nye professionelle services, der skal fremme kunders indførelse af både corporate game changers og nye løsninger og teknologier.¹

- **Reducerede omkostninger.** SAP Advanced Delivery Management anvender en blanding af lokal, near-shore og offshore ressourcer. Herved stilles en onsite, virtuel implementerings- og samarbejdsplatform til rådighed, der giver en mere fleksibel og kosteffektiv remote levering. Ved at benytte de leverede acceleratorer og tilgængelige skabeloner kan implementeringer finde sted i løbet af dage eller uger, hvorved projektressourcer's tid og omkostninger kan reduceres (se afsnittet "Ny standard for implementeringer").

Projektscenarie	Leveringsmodel	Eksempel – SAP-implementerings-services	Ideel leverance mix
Kunden ønsker, at SAP-eksperter gennemgår projektet og identificerer eventuelle kvalitetsproblemer	Ekspertbaseret	<ul style="list-style-type: none"> Quality Assurance Review Session 	100 % onsite
Kunden ønsker at designe og udvikle nye salgsprocesser og implementere SAP-løsninger ved brug af industristandarder og best practices	Designbaseret	<ul style="list-style-type: none"> Detailed blueprinting workshop SAP CRM rapid-deployment solution 	50 % remote 50 % onsite
Kunden ønsker at implementere definerede salgsprocesser i henhold til industristandarder og best practices samt at forbedre disses evne til at målrette potentielle kunder ved brug af SAP-løsninger	Assemble-to-order	<ul style="list-style-type: none"> SAP CRM rapid-deployment solution SAP rapid-deployment solution for customer segmentation with SAP HANA 	70 % remote 30 % onsite
Kunden har allerede en vel fungerende salgsproces, der kører ved hjælp af SAP CRM, men ønsker at forbedre performance yderligere i forbindelse med analyse af kundedata	Industrialiseret	<ul style="list-style-type: none"> SAP rapid-deployment solution for customer segmentation with SAP HANA 	90 % remote 10 % onsite

Tabel 1. Eksempler på foreslåede SAP Advanced Delivery Management leveringsmodeller og -services baseret på forskellige projektscenarier hos den samme kunde

1) Flere oplysninger om SAP's cloud-based quick start for rapid-deployment løsninger finder du ved at besøge <http://bit.ly/K1mb33>.

1 Start	2 Deploy	3 Run
Project management	Solution realization	Performance tests
Kick-off workshop participation	Master data load	End-user training
Preparing technical infrastructure	Refinement workshop and refinement realization	Sign-off of solution
	Knowledge transfer to key users	Go-live preparation
Acceleratorer/Deliverables		Go-live
Consulting delivery guide	Acceleratorer/Deveringer	Post go-live support and activities
Project schedule	Installation guide	Improvements and roadmap workshop
Work breakdown structure	Solution documentation	
Service delivery model roles and responsibilities	SAP Solution Manager content	Acceleratorer/Deveringer
Request for consultants template	Configuration activities	Test cases
Process descriptions	Consulting delivery guide	Deliverable acceptance forms
Process-flow documents	Implementation content	Training materials, such as process-flow recordings
Kick-off presentation		Go-live checklist
Consumption guide		

Tabel 2. Eksempler på standard acceleratorer for hver implementeringsfase ved anvendelsen af SAP Advanced Delivery Management

- **Ingen overraskelser.** I stedet for at blive faktureret for arbejdstid og materialer betaler virksomheder nu for leverancen og det forventede resultat. I mange tilfælde vil man være bekendt med arbejdsindsatsen, omkostningerne og resultatet af implementeringen, inden projektet går i gang.
- **Konsistent kvalitet.** SAP Advanced Delivery Management har en integreret infrastruktur, der hjælper dig med projektopgaver, såsom definition af scope og planlægning samt udførelse og overvågning af implementeringen. Det nye koncept stiller skabeloner, forretningsprocesser og konfigurationsvejledning, testcases og undervisningsmateriale til rådighed, som skal sikre, at dit projekt og din løsning leveres i en konsistent kvalitet.

- **Hurtigere indførelse af innovation.** Ved implementering af SAP Rapid Deployment-løsninger og -services, der involverer SAP HANA og mobilitet, giver SAP Advanced Delivery Management dig mulighed for hurtigere at drage nytte af disse innovative teknologier og samtidig opnå hurtigere ROI og reducere risiciene.

Tag det næste skridt

SAP er dedikeret til at transformere industrien med dette nye prisvindende² leveringskoncept og vil fortsætte med at engineer similar services og rapid-deployment solutions for at stille endnu flere muligheder til rådighed for kunderne som inviteres til at være en del af denne revolutionerende proces og til at sætte skub i projekterne og time-to-value, samtidig med at nøgletallet services-to-software reduceres.

Flere oplysninger, herunder en plan over SAP Advanced Delivery Management-webinarer, finder du ved at besøge: <http://scn.sap.com/community/advanced-delivery-management>.

2.2. Speed Is the Biggest Advantage: Why Mitsui & Co., Ltd. Uses SAP's Cloud

During SAPPHERE NOW in Orlando, Mitsui & Co., Ltd. shared its experiences using the cloud with two project implementations: A pilot SAP Sales OnDemand project, and a prototype development and validation project using SAP infrastructure in the cloud.

Ikuo Hayashi, General Manager, Technology Planning Office at Mitsui & Co., Ltd., noted that speed is the greatest advantage that users have received from using the cloud:

“No time is needed to prepare the environment, and templates are ready to use. There is no waste. Also, by showing the solution to end users, the business is clear about what it will get, and this reduces risks.”

To view interviews with Mitsui & Co., Ltd. at SAPPHERE NOW, please visit <http://bit.ly/KnZQJG> and <http://bit.ly/LixBNQ>.

2) SAP Advanced Delivery Management received the 2012 Vision Award from the Technology Services Industry Association. See <http://bit.ly/Jpi4cl> for more details.

2.3. Ny standard for implementeringer

Med SAP Advanced Delivery Management kan virksomheder inden for alle industrier implementere nye løsninger i løbet af uger. I det følgende gives et par eksempler på nogle succesfulde implementeringer:

- En kundeservicevirksomhed gennemførte en SAP ERP-implementering på 12 uger.
- En produktionsvirksomhed implementerede SAP Customer Relationship Management (SAP CRM) på 16 uger.
- En life sciences-virksomhed implementerede SAP CRM på 13 uger.
- En kemisk virksomhed implementerede Sybase Mobile Sales til SAP CRM på 7 uger.
- En public services-organisation implementerede SAP Supplier Relationship Management (SAP SRM) og SAP NetWeaver Master Data Management (SAP NetWeaver MDM) på 16 uger.
- En farmaceutiske-virksomhed implementerede SAP CRM på 15 uger.
- En public services-organisation implementerede SAP Learning Solution på 13 uger.

2.4. Om forfatterne

Nicolás Steib

Nicolás er Senior Vice President og Global Head of Services Delivery og medlem af det globale Services Leadership Team i SAP. Han påbegyndte sin karriere hos Hachette Group i Argentina og har sidenhen bestridt lederstillinger i den franske BPI Group. Nicolás har også stået i spidsen for koncernen Media Practice i Iberia for Gemini Consulting.



Ann Rosenberg

Ann Rosenberg

Ann er Strategy og Transformation Director i SAP Services Delivery. Hun er ansvarlig for at lede strategiudviklings- og transformationsprogrammer globalt inden for SAP Services Delivery. Hun er ekstern lektor i Business Process Management på IT-Universitetet i København.

Hannah Pong

Hannah er Consulting Manager i SAP America, Inc. Hun gennemførte sin MBA ved Thunderbird School of Global Management og tog sin bachelorgrad i Industrial Engineering ved The Pennsylvania State University.

© 2012 SAPinsider. This article originally appeared in the Jul * Aug * Sep 2012 issue of SAPinsider (<http://sapinsider.wispubs.com>) and appears here with permission from the publisher, WIS Publishing. Article text translated by SAP. In no event will WIS Publishing be liable for the article's contents or any translation-related errors.

3. SAP Advanced Delivery Management – et nødvendigt tiltag

Martin J. Ernst | senior management konsulent, partner i 1stroke og ekstern lektor på IT-Universitet | 1stroke | mje@1stroke.dk

3.1. Indledning

Der var behov for at gøre noget

Ingen tvivl om at leverandører inden for enterprise software og deres partnere har haft en udfordring med deres implementeringsmetode, da de ofte har resulteret i lange implementeringsforløb og dermed udfordret af det samme problem: Implementeringsprojekterne har været opfattet som lange og omkostningstunge – og gevinsterne har efterfølgende været svære at realisere.

Langt fra beslutning til færdigt projekt

Generelt for store ERP-implementeringer er, at der er langt fra beslutning til færdigt projekt. Når implementeringen er færdig, har alle glemt den oprindelige business case og dem, som kunne huske business casen, kan konstatere, at størstedelen af forudsætningerne for den oprindelige business case ikke længere er til stede.

Presses af mindre leverandører

Mange mindre ERP-leverandører puster de store leverandører i nakken, da de hurtigere og nemmere kan etablere løsninger, som understøtter forretningen på samme vis som entrepriseløsningerne. Yderligere tilbydes der ERP-cloud-løsninger, der endnu mere udfordrer den traditionelle ERP-implementering.

SAP Advanced Delivery Management

Nu har SAP gjort noget ved det! De har indført SAP Advanced Delivery Management, som tilbyder et implementeringsforløb på 7 til 16 uger alt afhængig af scope mm (note: se bl.a. afsnit 2.3. i SAP artiklen).

Denne artikel behandler de positive effekter af at forkorte og simplificere implementeringsprojektet. Det ses ud fra en kontekst af business case- og realisering af gevinster.

3.2. Betydningen af lange og tunge projekter

Jo længere tidshorisont jo svære at realisere et potentiale

Verden er foranderlig, og alle, som har arbejdet med business case og realisering af gevinsterne ved, at jo længere ud i fremtiden der estimeres gevinster, jo svære er det at realisere det identificerede potentiale. Forudsætningerne for potentialet bliver hele tiden udfordret. Og det kan man ikke

altid dæmme op for. Det findes der mange eksempler på. Nedenfor er nævnt et par stykker, som kunne være realistiske:

Case 1:

En distributionsvirksomhed vælger at implementere et globalt ERP-system til at håndtere al logistik. Specielt synergien ved krydssalg mellem produkter fra to sammenbragte virksomheder og optimering af de globale lagre er blevet vurderet til et beløb, som kunne berettige til investeringen af dette ERP system. Implementeringsindsatsen blev vurderet til 5 år, inden løsningen har nået verden rundt.

2 år inden i implementeringsprojektet bliver den ene halvdel af virksomheden solgt fra, da ledelsen ikke længere tror på potentialet for krydssalg.

Case 2:

En global medicinalvirksomhed vælger at implementere et ERP-system, da man primært skal være bedre til at kunne månedslukke, så de finansielle tal kan være klar til fremlæggelse to til tre arbejdsdage efter den første i måneden. Business casen baseres også på at få ensartede forretningsgange og it-arkitektur, så der kan opnås stordriftsfordele i både forretningen og i it-afdelingen. Implementeringsindsatsen blev vurderet til fire år, inden løsningen er fuldt implementeret.

Et halvt år inden projektet er færdigt, køber medicinalvirksomheden en konkurrent af samme størrelse. Den opkøbte virksomhed har været igennem den samme øvelse med implementering af et globalt ERP-system – kun med anden løsning/leverandør som signifikant forskel.

I case 1 forsvinder hele potentialet for krydssalg og de totale projektomkostninger bliver ikke reduceret i samme grad. Det skyldes dels, at de afholdte omkostninger er brugt. Dels at det reducerede scope i nogle tilfælde ikke giver et mindre projekt pga. konsolideringselementet. Mens i case 2 er det fortsat muligt at få en ensartet virksomhed, hvis man vælger en af de to løsninger. Uanset hvilken løsning vil modparten have et ERP-aktiv, som skal afskrives, når det udfases.

Listen er over forudsætninger, som kan flytte sig væsentligt over tid, er udtømmelig og afhænger af de gevinster, der er

	<p>indregnet i business casen. I stedet kan fokus rettes mod selve implementeringsindsatsen; hvordan man implementerer nye systemer og processer så hurtigt, at man kan nå og hjemtage gevinsterne, mens de er “til at få fat på”.</p>
Hvad gør SAP?	<p>Med det nye implementeringskoncept, SAP Advanced Delivery Management, vil SAP differentiere indsatsen for implementering i forskellige scenarier for at sikre en kosteffektivitet i forhold til den fleksibilitet, som ønskes af kunden. Et af scenarierne er at hjemtage al implementeringen i kompetencecentre (offshore eller near-shore), hvor kompetencen bliver delt meget bedre, end den bliver delt ved decentral projekter. Ved at have “out of the box”-løsninger i et rammeværktøj, kan kunderne meget hurtigt få en løsning, som er gennemprøvet og dokumentation i form af testcase, testværktøjer osv.</p> <p>Når tiden reduceres, sker det samme for omkostningerne. Alt andet lige er det jo nemmere at få en god business case, hvis omkostningerne til forandringen er mindre. Derfor gælder det for ERP-leverandører og deres implementeringspartnere at sikre, at kunderne får “out-of-box”-løsninger, da dette vil reducere omkostningerne i forhold til den traditionelle metode.</p>
“Out-of-box” vs. differentiering	<p>“Out-of-box”-løsninger er naturligvis også kosteffektive, men virksomhederne får også en løsning, som alle de andre virksomheder har. Det er både godt og skidt. Udfordringerne opstår, når virksomhederne har brug for at differentiere sig i form af processer, produkter mm., der er defineret i ERP-løsningen. Derfor er der ikke i alle tilfælde brug for “out-of-box”-løsninger, men også løsninger, som er specielt opsat til den enkelte virksomhed. SAP Advanced Delivery Management, leveringsmodel 3: Designbaseret håndterer både “out-of-box” og behovet for differentiering.</p>
Lidt om SCRUM/AGILE	<p>Hvis implementeringstiden bringes ned til kun 3-4 uger, nærmer det sig en SCRUM/AGILE tankegang, hvor et sprint typisk er på 3-4 uger. Metoden, ASAP som anvendes i SAP’s Advanced Delivery Management, er baseret på SCRUM/Agile. Denne metode kan lære os meget. En af erfaringerne er, at man opnår en positiv spiral ved at få lavet noget færdigt, se det virke og de identificerede gevinster også kommer hjem.</p>

3.3. Udfordringerne med ERP-business casen

Hvis man skærer helt ind til benet, handler en business case om ganske få ting:

1. Baggrunden for projektet
2. Alternativer og den valgte løsning
3. Omkostninger for at gennemføre projektet
4. Forventede gevinster – positive som negative
5. Opstillede risici for implementering af projektet.

Selve dokumentet indeholder typisk lidt flere afsnit³, men pointen i denne artikel omhandler de fem afsnit.

Baggrunden for projektet

I denne del af business casen beskrives, hvorfor organisationen har valgt at gå i gang med en ERP-implementering. I det følgende gennemgås et par historieske baggrunde for til at skulle implementere et ERP-system. Det er ikke udtryk for en udtømmende liste.

Y2K

ERP-projekterne blev tilbage i 1990'erne gennemført, da man havde et ønske om at få et standard system på et område, hvor virksomhederne typisk havde et eget udviklet system. I forbindelse med Year 2K problematikken⁴, blev der en legitim grund til at skifte systemet. Der blev lavet en business case, som baserede sig på en strategisk beslutning, da man ikke så mulighederne i selve ERP-implementeringen, da projektet blev anset for et must, hvis forretningen skulle fungere 01-01-2000.

Dele udviklingsomkostningerne

Med skiftet fra eget udviklet system til et standard system, blev business casen også begrundet i et ønske om at dele udviklings- og vedligeholdelsesudgifterne (stordriftsfordele).

Understøttelse af
tilkøb og udskillelse af
forretningsenheder

Der var også et ønske om global standard i virksomhederne, hvor alle lande skulle have de samme processer og forretningsgange samt mulighed for fælles support af systemerne. Dette og fleksibel understøttelse af tilkøb og udskillelse af forretningsenheder blev brugt som argument for at implementere et standard ERP-system.

-
- 3) PRINCE2 anbefaler følgende indholdsfortegnelse: 1. Ledelsesresumé, 2. Årsag, 3. Muligheder og den valgte løsning, 4. Forventet positivt udbytte, 5. Forventet negativt udbytte, 6. Tidshorisont, 7. Omkostninger, 8. Investeringsvurdering og evaluering, 9. Betydende risici. Kilde: Oversat efter den engelske PRINCE2 manual side 237-238, OCG, 5. udgave, 2009.
- 4) Man var bange for at systemerne gik ned, da man gik fra dataformatet 31-12-99 til 01-01-2000.

Hvad gør SAP?

I dag er det helt andre megatrends, som påvirker implementering af ERP og dermed business casen for disse projekter. SAP nævner selv: 1) Instant use and instant value everywhere 2) Lower total IT cost og 3) Enable sustainable growth and innovation [Forfatterens slutnote #Kilde: SAP Salgspræsentation]. SAP adresserer dette med indførelsen af deres nye metode for implementering, SAP Advanced Delivery Management.

I dag er specielt de områder, hvor der er tale om standard processer som betaling af fakturaer, match af indbetalinger med debitor fakturaer, integrationer med banker etc. must-funktionaliteter, der ikke skal koste noget samt skal være tilgængelige med opdaterede funktionalitet. Det er kun inden for de strategisk vigtige områder, hvor virksomheden er villig til at bruge udviklingskroner, at der kan blive tale om "specielt udviklede" forretningsapplikationer. Et ERP-system kræver ikke udviklingskroner i den oprindelige forstand, men man kan kalde opsætning fra bunden af "alm." moduler som kreditor, debitor etc. for udviklingen, i stedet for blot at få det "out of the box" dvs. prekonfigureret. Denne prekonfigurering understøttes også af SAPs ny metode.

Alternativer og den valgte løsning

Typisk har virksomheden nogle alternativer, når de implementerer et resources- og økonomisystem (ERP). Igen nævnes et par eksempler ud af et hav af muligheder:

- a. Forsætte med den nuværende løsning
- b. Opgraderer den nuværende løsning
- c. "Wall-to-wall"-implementering
- d. "Best-of-breed"-implementering.

Ad a) Forsætte med den nuværende løsning – Dette er typisk ikke en mulighed, fordi der er grund til, at man påtænker en investering i deres forretningsapplikation. Historisk var det som tidligere nævnt pga. Y2K problematikken. I dag skyldes det måske oftere, at den nuværende løsning ikke længere kan supporteres af leverandørerne eller interne ressourcer. Risikoen ved en usupporteret forretningsapplikation ønsker ingen CxO at løbe.

Ad b) Opgraderer den nuværende løsning – Dette er en reel mulighed, men historisk var mange proprietære systemer baseret på teknologier, som krævede nærmest en total omskrivning for at kunne håndtere den nyeste teknologi. I dag har introduktionen af tablets gjort at mange kernesyste-

mer baseret på ældre teknologi må have et integrationsmellem-lag (og dermed gøre arkitekturen mere kompleks) eller skrives helt om for at få det til at virke.

Ad c) “Wall-to-wall”-implementering – Dette er kendetegnet ved, at der bliver valgt det samme system til at dække alle virksomhedens funktioner. Dvs. lige fra at håndtere ordrer til likviditetsstyring og koncernkonsolidering. Hvis man er tilfreds med funktionaliteten over hele spektret, så er “wall-to-wall” en rigtig god idé, da integrationspunkter mellem systemer altid er genstand for udfordringer. Både i forbindelse med implementeringen, men også senere hen i vedligeholdelsen af applikationen.

Ad d) “Best-of-breed”-implementering – Dette er kendetegnet ved, at man vælger den software løsning, som er bedst til det funktionelle område. Dvs. f.eks. en løsning til ordre-håndtering, en til likviditetsstyring og en helt tredje løsning til koncernkonsolidering. “Best-of-breed” er godt, hvis man har brug for den specifikke funktionalitet, som de givne applikationer tilbyder for at være konkurrencedygtig. Mange har sværmet for dette, hvis deres forretning kræver en specifik brancheløsning, som ikke tilbydes i en “wall-to-wall”-løsning.

Hvad gør SAP?

Ved implementering af SAPs “wall-to-wall” løsning til deres kunder har mange kunder nok oplevet, at basis funktionalitet (som håndtering af kreditorfakturer, indkøbsprocesser etc.) skulle sætte op fra bunden og med baggrund i den enkelte SAP-konsulents erfaringer. Derfor blev denne implementering opfattet som relativt dyrt i forhold til konkurrenter, som opererer længere nede i markedet. Dette understøttes nu af den nye metode, da disse områder kan få en “out-of-the-box”-implementering i forretningsområder, som ikke er strategisk vigtige. Og inden for de mere strategiske vigtige områder få en mere kundespecifik implementering. Centreringen af viden i implementeringscentre vil også sikre, at det ikke er den enkelte konsulent der sidder inde med viden, men at viden omkring implementering bliver centraliseret. Dette vil medføre en hurtigere implementering med bedre kvalitet og mindre omkostninger.

Vælges “best-of-breed”-løsningerne så giver SAPs implementerings metode bidrag, såfremt SAP kan tilbyde funktionalitet, som er på højde med det alternative system, der anses for at være bedre (f.eks. defineret af Gartner, Forrester eller tilsvarende). Da SAPs nye metode skal gøre SAP endnu

dygtigere til at få viden tilbage i organisationen pga. den centraliserede viden om løsninger, vil man alt andet lige sikre en højre koncentration af “best-in-class”-løsningen, som skal tage kampen op med “best-of-breed”-segmentet.

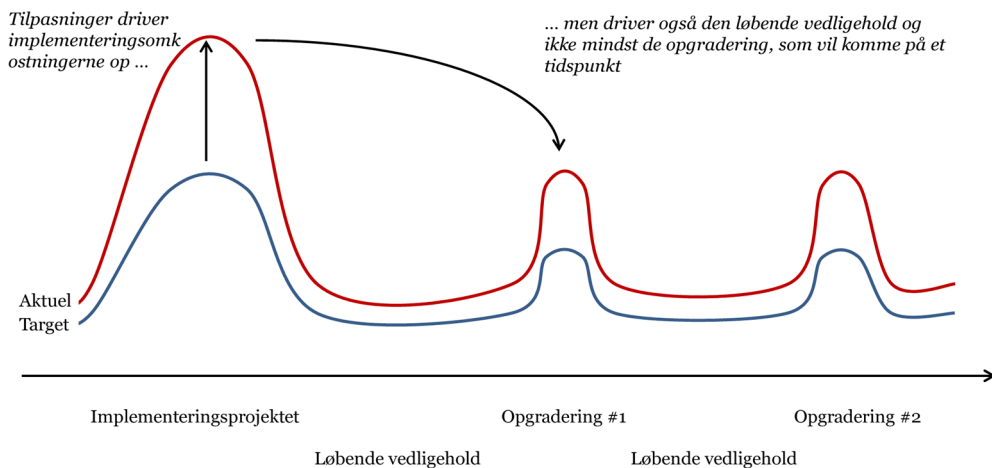
Omkostninger til at gennemføre projektet

Specielt de globale EPR-implementeringer har taget flere år at gennemføre. Omkostningerne til disse har været betragtelige dels pga. tidshorisonten, men også grundet den burn rate, som et stort ERP-team medfører.

Hvad gør SAP?

SAPs implementeringsmetode, SAP Advanced Delivery Management vil reducere begge parametre, da en kosteffektiv implementering alt andet lige giver et mindre og mere effektivt team. Det påvirker helt direkte TCO. På figur 1 nedenfor ses en illustration af et typisk (og lidt forenklet) omkostningsbillede for én systemimplementering.

Omkostninger over tid:

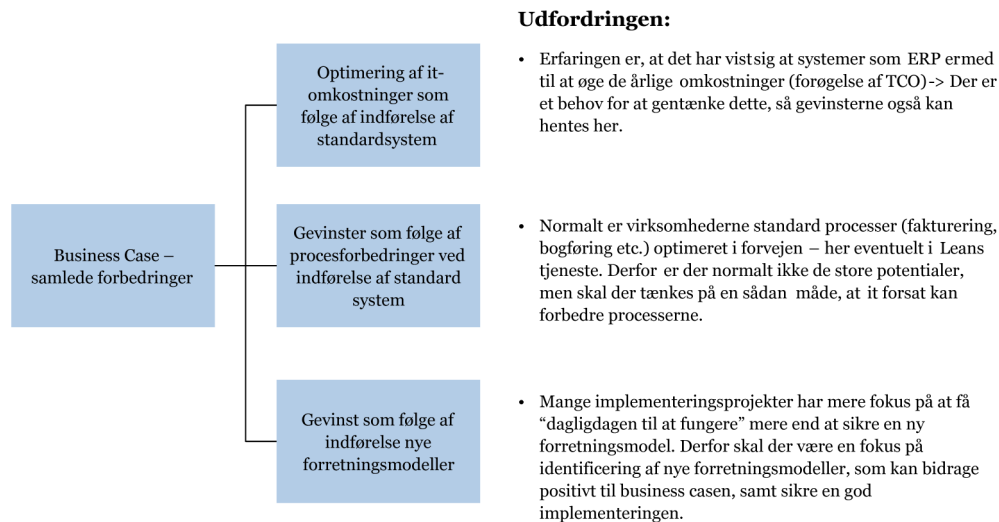


Figur 1.

Figuren forsøger også at vise, at disponeringer i forbindelse med design af løsningen, som sker under implementeringen, også vil påvirke den løbende vedligeholdelse samt opgraderingerne. Således vil løsningsdesignet, som går væk fra standard, drive omkostningerne i vejret. Dette er også noget, SAPs nye implementeringsmetode vil imødekomme.

Forventede gevinster – positive som negative

Det er min holdning, at en ERP-business case (såvel som andre it-business cases) skal bestå af tre hovedbidrag:



Figur 2.

De to første kasser giver historisk ikke noget signifikant til den overordnede business case. I flere tilfælde har det givet et negativt bidrag. Specielt den første kasse har givet anledning til en negativ TCO, når implementeringsprojektets omkostninger er betydelige. Dette er blevet behandlet i det forrige afsnit. Det er dog altid svært at hamle op med et ERP-system, som har ligget på en server ude på lageret med en opsagt supportaftale og egenudviklede tilpasninger gennem ti år. Her vil trygheden ved at gøre, som vi plejer, gøre det svært at implementere et vilkårligt ERP-system. Den sidste kasse beskriver den forretningsmæssige ændring, som skaber den gode business case. Denne forretningsmæssige ændring skal drives af ledelsen og efterfølgende understøttes af forretningen.

Hvad gør SAP?

SAPs nye metode grundet den korte implementeringstid vil sikre en bedre business case i relation til de to øverste kasser. Dvs. at TCO reduceres og de processer, som implementeres er "best-in-class".

Det er specielt den sidste kasse, hvor man tænker nye måder at drive sin forretning, som giver de "gode business cases" – og det er her at man vil anvende SAP's implementeringsmodel 3: Designbaseret.

Opstillede risici for implementering af projektet

Generelt er EPR-projekter (og ikke mindst for implementeringsprojekter af en hvis størrelse) meget risikofyldte. Dette gælder bl.a. konverteringen af data og brugernes adoptering af systemet. Listen over risici er normalt meget lang, og udfordringerne er også meget forskellige fra virksomhed til virksomhed. Tidligere i artiklen er risikoen for ikke at kunne gennemføre gevinstrealiseringen ved lange projekter blevet behandlet, så den bliver ikke adresseret i denne forbindelse.

Hvad gør SAP?

SAPs implementeringsmetode giver desuden også en række andre fordele:

- “Out-of-the-box”-implementeringer vil alt andet lige betragtes som projektet med mindre risiko, da den valgte løsning er gennemprøvet tidligere. Dette ses i forhold til kunderettede implementeringer, hvor en ny opsætning kan udfordre standardløsningen på helt nye måde – og dermed give udfordringer i forbindelse med den endelige implementering.
- Risikoen ved de store projekter; jo større projekt, jo større chance for, at projekterne ikke kan styres. Dette kan betyde en væsentlig fordyrelse af projektet, da projektet skal inkludere et overhead til styring af det store projekt eller program. Ved at dele projekterne op, så reducerer man risikoen.
- Kvaliteten af projektet kan også skride, da projektet kan blive så stort og komplekst, at man ikke kan overskue selve løsningen. SAPs metode tilbyder en komponentbaseret og efterprøvet løsning, som også giver en større sikkerhed for et godt resultat.

3.4. Afrunding

Denne artikel anskueliggør, at der er alt andet lige positive effekter ved gevinstrealiseringen ved at forkorte og simplificere implementeringsprojektet. Dette kender vi bl.a. fra SCRUM, som SAP Advanced Delivery Management er baseret på.

SAP har gjort en stor indsats for at imødekomme markedet med en ny implementeringskoncept. SAPs initiativ meget velkomment, da det i høj grad gavner virksomhedens business case og realisering af gevinster.

3.5. Om forfatteren



Martin J. Ernst

Martin J. Ernst

Martin er en senior forretningsorienteret projekt- og program manager med meget stærke relaterede kompetencer i rollen som proceskonsulent i både den offentlige og den private sektor. Gennem de sidste 14 år har han arbejdet intensivt med implementering af ERP- og standarddrummesystemer.

Martin er ekspert inden for udarbejdelse af Business case – primært med fokus på realisering af gevinster. Martin har bidraget med en række foredrag, artikler og web-casts. Desuden er han medlem af redaktionen af ERP-håndbogen, som udgives af Børsen Ledelseshåndbøger, samt ekstern lektor på ITU med kursusansvaret for kurset “Business Case”.

Forfatterens slutnote

Denne artikel er skrevet på baggrund af forfatterens erfaringer og samtaler med CIOs, CFOs etc. Denne artikel er på statistik og systematisk dataindsamling.